

国際ビジネス交渉における日米の時間の概念

— ステージモデルをめぐって —

Time Concepts for International Business Negotiations
between Japanese and American :
A Stage Model Perspective

山 本 雄一郎
Yuichiro Yamamoto

目 次

はじめに

1. 国際ビジネス交渉のステージモデルに関する先行研究概要

2. 日米の交渉ステージモデルにおける時間的概念

3. 日米の時間的概念の背景

おわりに

はじめに

国際ビジネス交渉について、欧米では、交渉の流れを段階的にとらえ、ステージモデルと呼ばれる枠組みについて論じられることが多い。そのステージモデルについて欧米では多くの研究がなされているが、それらのステージモデルは、日本人の交渉者にとって実際のビジネス交渉のプロセスを反映したものになっているのであろうか。本稿では、まず、国際ビジネス交渉モデルの中の一領域である国際ビジネス交渉プロセスのステージモデルに関する先行研究に言及する。次に、日米の交渉ステージ毎の事象および日本と米国の時間的概念の相違がステージモデルの進行に対して如何なる影響を及ぼしているかを論じる。さらに、その日米の時間的概念の背景を探る。ステージモデルに影響を与える要素は、他にも多くあり、交渉に関係する数々の観点から論じるべきであろうが、本稿では、時間的概念が重要な影響を及ぼしていると考えられ、時間に焦点を絞って考察する。

国際ビジネス交渉を成功させるには、異文化間の国際ビジネス交渉の場および流れを理解することが大切である。しかしながら、日本には交渉がないといわれ、交渉を避けたいビジネス文化が存在することを否定できないと考えられる。なぜなら、フォーマルな交渉は日本人にとって社

会的なコンフリクトの形態であるからである⁽¹⁾。また、日本では、交渉に対して否定的な見方が多い。欧米では交渉の概念が「ビジネスを行う」ことを意味しているが、日本ではもっと狭い概念として「駆け引き」であると理解されがちである。「駆け引き」はマイナスの意味にとらえられるため、日本では交渉そのものの意味が否定的な概念として理解される場合も多くみられる⁽²⁾。

なお、本稿における国際ビジネス交渉の定義は多くあるが、本稿においては以下のような内容とする。

- (1) 国、政府、政府機関等を交渉当事者とせず、個人と個人、企業と企業との異文化間におけるビジネス交渉を対象とする。
- (2) 対象取引は国内取引ではなく、非商業的取引でもない。労働組合との交渉、組織内・企業内交渉、外交交渉などは除外する⁽³⁾。
- (3) プロセス通りに進めれば、交渉者の利益を最大にし、交渉相手の満足度を最大にするような交渉。ステージの順序や同一ステージ内の順序に反する行為をとると、利益及び交渉当事者間の関係あるいはそのいずれかを損ねるようなステージが存在する⁽⁴⁾ものを本稿では交渉と定義する。
- (4) 交渉の概念は、文化により異なる。西洋の場合、通常、ディスカッション、譲歩、会議という感じであるが、日本の場合、ファイティング、コンフリクト、戦略、言い合いというニュアンスがある⁽⁵⁾。
- (5) 交渉の対象取引内容及び種類は不特定と仮定する。

1. 国際ビジネス交渉のステージモデルに関する先行研究概要

国際ビジネス交渉のステージモデルに関する先行研究のうち、1980年前後以降の比較的最近のものについては、以下に紹介する、米国を中心としたステージモデルが代表的なものと考えられる⁽⁶⁾。本稿に紹介する国際ビジネス交渉モデルのステージ数は、最低3、最高11であり、以下、発表した学者名を古いものから年次順に列挙する⁽⁷⁾。

-
- (1) Hendon, D. W., Hendon R. A. and Herbig, *Cross-Cultural Business Negotiations*, Westport, CT: Quorum, 1996, p. 36.
 - (2) 佐久間賢『交渉力入門』第3版、日本経済新聞出版社、2007年、27ページ。
 - (3) Dupont, C., "A Model of the Negotiation Process with Different Strategies," *International Business Negotiations*, Edited by P. Ghauri and J-C Usunier, Pergamon, 1999, p. 39.
 - (4) Graham, J. L., "A Theory of Interorganizational Negotiations," *Research in Marketing*, 1987, Vol. 9, pp. 163-183.
 - (5) March, R. M., "No-Nos in Negotiating with the Japanese," *Across the Board*, Apr 1989, p. 44.
 - (6) ステージモデルは1965年頃から1980年頃にかけて既に存在するが、本稿では省略し、1980年以降のもののみ取り上げる。
 - (7) 各ステージモデルの詳細な説明は、国際ビジネスコミュニケーション学会全国大会(2008月10月)において口頭発表済。本稿では、各ステージモデルについては要点のみ記載し、時間的概念に焦点を当てる。なお、各ステージモデルをまとめた一覧は、付属資料に掲載。

(1) Gulliver⁽⁸⁾

モデルが2つに分かれている。両者とも、異文化交渉モデル用であり、必ずしもビジネス用ではない。しかし、交渉の過程は本質的に変わらない。ステージモデルの一方は循環過程であり、他方は発展過程である。

(a) 情報交換と学習という循環過程

交渉は、まず、情報交換を通じて進んでいく。この情報交換は、学習する過程も包含しており、交渉対象の事案につき、期待、志向、提案などを整理し、合意に向けて進める。

(b) 交渉開始から結論、実施に至るまで、その交渉を進めていく発展過程

まず、交渉領域を模索し、計画をたて、要求と譲歩の内容をあらかじめ明文化し、意見の異なる部分と合意している部分を絞っていく。次に、その中で、最も譲れない部分を明確に定める。その後、最終的な交渉により、交渉において確認された結果を実行する。

(2) Graham⁽⁹⁾

4つのステージから構成される。

① ビジネス以外の交流と質問

ビジネス以外の話により、相手を知り、関係を築くことが重要。米国は他国の文化に比較するとこのような話題に時間をあまり使わない。

② ビジネス上の情報交換

当事者のニーズと優先度に関する情報交換であり、当事者の希望することと希望しないことを区別し、明確かつ迅速に表明する。また、論理的な展開に興味を持つ。

③ 説得

米国では、この段階を最も重要視する。この説得は戦術的には、2つに分かれ、まず、アグレッシブでない戦術（約束、勧め、報い、肯定的なアピール）がとられ、次に、アグレッシブな戦術（脅し、警告、ひどい扱い、否定的なアピール、命令）が存在する。

④ 譲歩・合意

(8) Gulliver, P. H., *Disputes and Negotiations*, Academic Press, 1979, pp. 81-177.

ロバート・T・モラン、ウィリアム・G・ストリップ、電通異文化間コミュニケーション研究会訳『国際ビジネス交渉術』勁草書房、1994年、123-124ページ。

(9) Graham, J. L., "A Hidden Cause of America's Trade Deficit With Japan," *Columbia Journal of World Business*, Fall 1981, pp. 5-15.

Graham, J. L., "Across the Negotiating Table from the Japanese," *International Marketing Review*, Autumn 1986, pp. 58-71.

Graham, J. L., "A Theory of Interorganizational Negotiations," *Research in Marketing*, Vol. 9, 1987, pp. 163-183.

Graham, J. L. and Y. Sano, "Business Negotiations Between Japanese and Americans," in *International Business Negotiations (2nd Edition)*, Pergamon, P. N. Ghauri and J-C Usunier, 2003, pp. 393-410.

米国の交渉者は、ビジネス交渉における各項目、例えば、取引対象の商品の数量、価格、デリバリー、アフタサービスの項目ごとに、1つずつ、交渉相手と合意していく。このステージでは、譲歩や妥協もあり、その後、合意し、契約調印する。米国では、契約の詳細に注目する文化が存在し、約束が守られるか否かに力点が置かれる。

(3) McCall and Warrington⁽¹⁰⁾

5つのステージから構成される。まず、事前準備の段階では、交渉目標を決定し、交渉目標に影響を与えそうな要素を評価し、ファーストオファーを作成、問題解決がどこでなされるかの確認を行い、交渉を計画する。次に、分配型交渉⁽¹¹⁾を開始し、その後、統合型交渉⁽¹²⁾に移行する。意思決定後、契約案を作成する。

(4) Ghauri⁽¹³⁾

1986年に発表されたプロセスは5つのステージから成り立っているが、2003年に発表されたプロセスは3つのステージに簡略化されており、ここでは、3つのステージを取り上げる。

まず、交渉の事前準備の段階は、情報収集が目的であり、交渉者は、前向きに問題解決するために双方の目的と期待を開示して話し合い、情報と目標および予想に基づき、戦略を立てる。次に、対面交渉をオープンマインドで、かつ、いくつかの選択肢をもって開始し、選択肢を持ちながら、双方の意見の優先度合いや期待の相違を探ることが主な議題となる。最後に、両者が再度、合意内容を確認し、契約書作成に至る。

(5) Griffin and Daggatt⁽¹⁴⁾

4つのステージから構成される。まず、交渉に関係する情報を収集し、次に、駆け引きを行い、契約を締結する。最後に、取引を実行するが、その後の状況によっては、契約内容につき、再交渉が行われる。

(10) McCall, J. B. and M. B. Warrington, *Marketing by Agreement*, John Wiley & Sons, 1984, pp. 22-34.

(11) 当事者同士が取り合う利潤は一定で、双方がお互いに取り分を大きくしようとするると対立する。藤田忠監修、日本交渉学会編、『交渉ハンドブック』の「交渉」をめぐる用語、東洋経済新報社、2003年、24ページ。

(12) 双方が協力的に交渉のパイ（メリット）を探索する交渉プロセスのことで、ハーバード大学の交渉学研究者達は、これをウィン-ウィン交渉と呼ぶ。同上書、20ページ。

(13) Ghauri, P. N., "Guidelines for International Business Negotiations," *International Marketing Review*, Autumn 1986, pp. 72-82.

Ghauri, P. N. and S. T. Cavusgil, "A framework for international business negotiations," in *Doing business in developing countries*, Routledge, 1990, pp. 57-89.

Ghauri, P. N., "A Framework for International Business Negotiations," in *International Business Negotiations (2nd Edition)*, P. N. Ghauri and J-C Usunier, 2003, pp. 8-13.

(14) Griffin, T. J. and W. R. Daggatt, *The Global Negotiator*, Harper Business, 1990, pp. 59-168.

(6) March⁽¹⁵⁾

5つのステージから構成される。まず、事前準備をし、相手と正式な会議に移行する。そこでは、挨拶、社交辞令的な会話などがあり、見解や見通しについて意見交換する。その後、駆け引きを行い、難航状態に陥ることもあるが、両者は、譲歩を引き出し、最終的には合意する。

(7) Salacuse⁽¹⁶⁾

3つのステージから構成される。まず、交渉を行うべきかどうか、行うとすればどのような方法で行うかを決定し、情報収集も行う。その後、取引の共通基盤、枠組みに関する合意の段階である。最後に、細部を決定し、契約締結の段階となる。

(8) Elashmawi and Harris⁽¹⁷⁾

3つのステージから構成される。まず、当事者の信頼関係を確立し、その後、業務に関する情報交換を行い、最後に、交渉相手を説得し、終了する。

(9) D. W. Hendon, R. A. Hendon and P. Herbig⁽¹⁸⁾

11のステージから構成される。当初は、ビジネス以外の交流を含む交渉者間の関係構築に主眼が置かれ、その後、ビジネス上の情報交換に移る。相手の反論や抵抗があり、戦略を再構築する場合もあるが、駆け引きや意思決定、説得、譲歩により、合意に至る。

(10) Adair and Brett⁽¹⁹⁾

4つのステージから構成される。まず、相手との関係作りから始まり、問題があれば発見し、解決に向けて進める。その後、合意に向けて、集中的に対応する。

以上のステージモデルにおける共通点は、主として交渉の時間的経過あるいは段階を交渉の進展に伴い、内容面で区分している点である。最初の段階は交渉の事前準備であり、最後の段階は

(15) March, R. M., *The Japanese Negotiator*, Kodansha International, 1990, pp. 161-178.

ロバート・M・マーチ, 川口智子訳『日本人と交渉する法』PHP研究所, 1988年, 212-213ページ。

(16) Salacuse, J. W., *Making Global Deals*, Houghton Mifflin, 1991, pp. 25-27. Salacuse, J. W., *The Global Negotiator*, Palgrave Macmillan, 2003, pp. 17-20.

(17) Elashmawi, F. and Harris, P. R., *Multicultural Management*, Gulf Publishing Company, 1993, pp. 164-189.

F・エラシュマウイ, P・ハリス, 寺本義也監訳『マルチカルチャー・マネジャー』産能大学出版部, 1996年, 216-243ページ。

(18) Hendon, D. W., Hendon R. A. and P. Herbig, *op. cit.*, pp. 4-6.

(19) Adair, W. L. and J. M. Brett, "Culture and Negotiation Process," in *The Handbook of Negotiation and Culture*, edited by Gelfand M. J. and J. M. Brett, 2004, pp. 168-169.

Adair, W. L. and J. M. Brett, "The Negotiation Dance: Time, Culture, and Behavioral Sequences in Negotiation," *Organization Science*, Vol. 16, Iss. 1, Jan/Feb 2005, pp. 33-51.

合意及び契約締結などである。ステージ数は、ほとんど3～5個である。

2. 日米の交渉ステージモデルにおける時間的概念

日米の時間的概念の相違が交渉のステージモデルの枠組みに対してどのような影響を及ぼしているかを考察したい。個々のステージモデルを見ると、異なる部分もあるが、概ね、交渉の流れや順序においてステージモデルには共通部分が多い。単純化すると、「信頼関係確立（交渉の事前準備）→情報交換→説得（駆け引き）→合意」のような4つのステージの推移になると思われる、この4段階をもとに考察する。このステージの推移について、日本人の交渉者が実行あるいは認識している国際ビジネス交渉を、時間的概念の観点から、先行研究にあるようなステージで実質的に推移しているのかを明確にしたい。具体的には、まず、(1)日米のステージ毎の事象をもとに、(2)日米の時間的概念の相違の要因に触れ、(3)日米の時間的概念の背景を探りたい。

(1) 日米のステージ毎の具体的事象

日本人の交渉者は、第1ステージの信頼関係確立に、米国の交渉者より多くの時間を使用し、その後、第2ステージにおいて情報交換を重視する。一方、米国人の交渉者は、第3ステージの説得に注力し、第4ステージにおいて合意するのが大まかなプロセスである。

① 第1ステージの信頼関係確立

日本人の交渉者は、第1ステージにおいて、個人により持ち出す話題は異なるが、ビジネス以外のプライベートな話題により、交渉を開始する前に人間関係あるいは信頼関係をある程度、確立し、次のステージに進みたいと考えている。

② 第2ステージの情報交換

日本人の交渉者は、交渉相手に対して多くの質問をし、情報交換より情報収集に力を入れる程度が強い。交渉相手からデータを求めることから、日本人は、data collectorsと言われ、交渉を情報共有の機会と見ている⁽²⁰⁾とされる。

③ 第3ステージの説得

米国人の交渉者は、国際ビジネス交渉において、交渉の中で重要視しているのは、説得であり、そのためには、それ以前の段階における時間は極力、短時間あるいは効率良く進めることが求められている。一方、日本人の交渉者にとって、説得は交渉全体の一部分にすぎない。説得の段階に至るまで、十分な時間を使い、できれば説得の段階で和を保ち、対面を傷つけず、協調的な雰

(20) Hendon, D. W., Hendon R. A. and Herbig, *op. cit.*, p. 34. D. A. Foster, *Bargaining across borders*, McGraw-Hill, 1992, p. 272.

囲気のもと、合意に至るのが理想である⁽²¹⁾。

④ 第4ステージの合意

日本人の交渉者は、各項目について全て交渉した後、交渉内容全体を見て、最後にまとめて個々の項目に合意するか否かを決定することが多い。一方、米国人の交渉者は、交渉で扱う論点毎に賛否あるいは譲歩を明確に定め、その都度、決定していくスタイルをとることが多い。日米で合意に至る意思決定のプロセスが異なるわけである。米国人は、特に忍耐強くないので、交渉を最短期間で終えるよう期待することが多い。米国人の性急な性格は、長々と交渉を続ける相手に対して自らを不利な立場に追いやる⁽²²⁾。

(2) 日米の時間的概念の相違の要因

① 信頼関係の確立

日本側は、交渉相手とのコミュニケーションにより相手との信頼関係がある程度確立されなければ、交渉を実質的には進めることができないと考える。やや長期間にわたる、集団の合意と和を通した信頼関係の確立を日本側が求めるのに対し、米国側は短期間における関係や実務的な内容を重視し、個人的関係を重視していない。米国人の多くは、行動重視や仕事重視に価値を置き、ビジネスでは、個人的関係をあまり強調せず、仕事に直接、焦点を当てる。他の文化に属する人間と交渉するときも、米国人は個人的関係の確立を優先しない。たいていの米国人にとって、信頼関係の確立は名刺交換以上のものではない。一方、日本人の時間的枠組みは、普通、欧米人より長く、ビジネス関係を構築する際、先方の誠意を確認するために使う。かなりの時間を交渉プロセスのこの段階に費やす日本人が多い⁽²³⁾。

② 情報交換

日本側は、交渉現場において、より多くの情報を入手する理由の1つは、後の段階において企業内で如何なる内容の質問が出されても回答できるよう準備すべきであることを意識しているのであろう。日本側にとって、情報収集が最も重要であり、相手のビジネス取組みの観点の理解に時間をかけるため、情報交換の段階において交渉相手への質問が多く、逆に受けた質問への詳細な回答は少ない。

(21) Elashmawi, F. and Harris, P. R., *Multicultural Management*, Gulf Publishing Company, 1993, pp. 164-189.

F・エラシュマウイ, P・ハリス, 寺本義也監訳, 前掲書, 注(17), 235 ページ。

(22) N・J・アドラー, 江夏健一・桑名義晴監訳『異文化組織のマネジメント』, マグロウヒル, 1996 年, 192 ページ。

(23) F・エラシュマウイ, P・ハリス, 寺本義也監訳, 前掲書, 注(17), 218-219 ページ。

③ 交渉者の権限

交渉の段階や対象とする取引の重要性にもよるが、日本企業の場合、特に交渉当初そして交渉内容が相当程度固まるまでの交渉の現場に出席するのは、決定権を持たないレベルの社員が多い。一方、米国側の交渉者は、全権を委任されて交渉に臨むことが多い。交渉により契約する内容全てについて本人自らが意思決定を行う権限を持っている。日本と異なり、交渉の都度、本社の関係者に確認しなければならないという事態には陥らないため、即断即決が可能となる。日本側は、交渉者に全権が委任されない場合が多く見られる。上司や関係者に内容の詳細を説明し、了解あるいは稟議形式による決裁を得なければならないこともあり、時間がかかることになる⁽²⁴⁾。このように交渉における意思決定方法が日米では異なるため、日本側は時間がかかることになる。

④ 意思決定

日本の交渉および意思決定は時間がかかることが広く知られており、米国側は、日本側とのスピード感の違いを感じることは少なくない。日本側にとって、交渉者の社内における意思決定は、実質的には交渉における重要なプロセスのステージの一部ともいえよう。交渉相手に対するよりも稟議や社内の承認による最終決定、あるいは、一度決定あるいは承認が下りたら、それ以上の妥協・譲歩・変更は困難な状況となる集団コンセンサスに費やす資源や時間は膨大である。時に、交渉が失敗に終わる場合の典型的な例として次のような状況が見られる。西洋の交渉者が日本人の交渉者のスタッフと契約書の案に合意しても、交渉の現場に出ていない意思決定を行う日本企業側の権限者はその契約書の案を拒否し、西洋の企業側に新たな案を受け入れるかを提案し、その結果、交渉が失敗することがある⁽²⁵⁾。このように、日本側の意思決定は、時間のかかる重要なプロセスといえる。

交渉に係るステージ毎の事象である前述①～④とステージの時間的長さの日米比較は次の表1で示される。

各ステージにおける重要性や時間的長短において日米間で大きな違いが見られる。国際ビジネス交渉は日本側と米国側で成り立っているため、日米双方から見て同一と思われるモデルであるが、時間的概念を考慮すると、日米間でマッチングしているとはいえないステージモデルといえよう。

3. 日米の時間的概念の背景

交渉ステージにおける時間的概念の背景および時間についての国民性と考えられるものを考察

(24) 小坂貴志『異文化コミュニケーションのA to Z』研究社、2007年、135-140ページを一部変更。

(25) Havius, H., M. Matsuura, J. Yan and D. Y. Kim, "Tailoring the Mutual Gains Approach for Negotiations with Partners in Japan, China, and Korea," *Negotiation Journal*, Oct 2006, p. 395.

表1 日米の交渉ステージにおける時間的概念

日米比較 ステージ	日 本	米 国	ステージの時間的長さ	
			日 本	米 国
① 信頼関係の確立	人間関係重視	ビジネス優先	長い	短い
② 情報交換	情報入手が重要であり、時間をかける	双方向	長い	短い
③ 説得	交渉の一部 (不得意)	ステージで最も重要	短い (交渉相手による)	長い (交渉相手による)
④ 意思決定・合意	時間をかけてコンセンサスを得る	決定権限のある交渉者が決定	長い	短い

出所：筆者作成。

する。

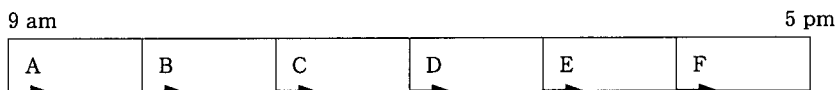
まず、ビジネス交渉の時間に対する見方について日本人と米国人の比較をする。端的には、日本人は、ゆっくりと交渉し、米国人は、取引をまとめるのが早いなどと言われる。ある文化は、別の文化に比べ時間をより「高く評価する」と解説する人もいるが、これは状況を正しく言い表わしているとは言えない。そうではなく、目標にあてがう時間量の評価の仕方が異なるのである。米国人にとって取引とは「署名入りの契約書」であり、また「時は金なり」であるので、彼らは取引を早くまとめあげたいと願う。したがって、米国人は儀礼的なことを極力省き、すぐにビジネスに入ろうとする。ところが、交渉の目標はただ単に契約書に署名することではなく、人間関係を確立するところにあると見る他の人々にとっては、交渉の過程で交渉の両当事者がお互いによく知り合い、これから先の長い関係を始めたいと思えるかどうか決定できるように十分に時間をかけることが必要である⁽²⁶⁾。

次に、ビジネス交渉に限らず、米国人と日本人の時間に対する本源的な考え方は対照的である。時間の経過の概念を比較すると、米国人は線状の時間を持ち、日本人は円環の時間を持っていることができる。線状の時間を持つということは、人々は、時間に支配される時間を持つということであり、彼らは1つの事柄をある時間に行い、それに集中し、決められた時間内に仕上げようとする。米国人にとって、時間はお金であり、利益志向型社会において、時間は貴重かつ稀少であり、必需品である。時間は春の河川のように流れが速く、もしその流れから利益を得ようとするならば、それに合わせて素早く移動しなければならない。一方、日本人が持つ円環的時間とは、時間は稀少ではなく、時間は円環のように再びめぐってくるものと人々は考える。

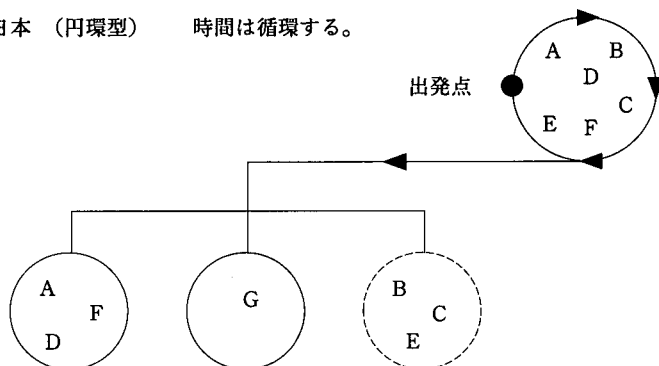
米国人と日本人の時間に対する見方を具体的に示すと次の図1のようになる。米国では、時間でいうと、例えば朝9時から夕方5時までという予定した時間内にAからFまで、行うべき仕事として時間を割り振り、進められる。一方、日本は、ある程度の時間考えた後、AやDやF

(26) J. W. サラキューズ、則定隆男・亀田尚己・福田靖訳『実践グローバル交渉』、中央経済社、1996年、57ページ。

米国（線状型） 時間は→の方向に順次、進行する。



日本（円環型） 時間は循環する。



出所：リチャード・ルイス，阿部珠理訳『異文化へのグローバルガイド 文化が衝突するとき』，南雲堂，2004年，83ページより記載。

図1 米国人と日本人の認識する時間の比較

は本当に追及してみる価値があるとされ、BやCやEは、その対象から外されるかもしれない。しかし、全体的に考えた結果、仕事G（初期の段階にはまったく対象外だった）が、すべてのうちで最も意義のあるものとされる場合もある⁽²⁷⁾。このように、時間の使い方や意思決定方法が異なることが日米の時間的概念の背景にあると考えられる。

以上のように、米国の社会では、効率性重視の考えが時間的な概念や時間の使い方に影響を与えていると考えられる。米国人の時間の概念は直線的なのである。スタートからゴールまで直線で結んだ距離を最小の努力で行き、最大の効果を得るというのが、効率として知られるものである。この考えは、大きな影響力を西北ヨーロッパと北米のビジネスのやり方に与えている。この考え方に内在する欠点は、「直線」が必ずしも何かを行う際の最善の方法ではないということであり、共有化された活動や相互的な関係が持つ効果性に気づいていないことである⁽²⁸⁾。一般的にいて、アメリカ人は、将来に向かって拡がっている一本の細道のようなものとして時をみており、その道に沿って人間が歩みを進めるのだと考えている。この道にはいくつかの区分があり、一時に一事をという慣用表現が示すように、この区分を截然と分たれねばならない⁽²⁹⁾。

ここで、時間の概念について、過去、現在、未来の国別の時間に関する文化差を測定する実験に触れたい。時間に対するアプローチを測定するために用いた方法は、トム・コットルが作り出

(27) リチャード・ルイス，阿部珠理訳『異文化へのグローバルガイド 文化が衝突するとき』，南雲堂，2004年，75-91ページ。

(28) フォンス・トロンペナールス，チャールズ・ハムデン・ターナー，須貝栄訳『異文化の波』，白桃書房，2001年，215ページ。

(29) エドワード・T・ホール，國広・長井・斉藤訳『沈黙のことは』，南雲堂，1966年，22ページ。

した「サークル〔円描写〕・テスト」⁽³⁰⁾である。このテストで尋ねられる質問は、以下の通りである。

(質問) 過去、現在、および未来が円の形をしていると思って下さい。白紙に、それぞれ、過去、現在、および未来を示す円を三つ描いて下さい。その際に、過去、現在、および未来の関係について自分が感じていることを最もよく示せるように、これら三つの円の配置も考えて円を描いて下さい。円を描く際に、どのような大きさの円を使っても構いません。

(回答結果) 円の形と大きさは以下の図2のようになる。

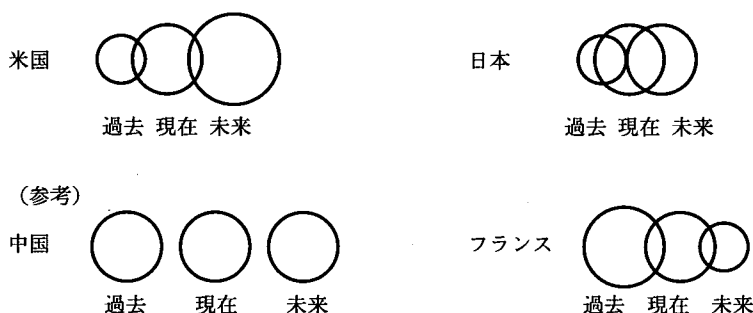


図2 各国の過去・現在・未来

米国：3つの円が重なっている。未来、現在、過去の順序で円が大きい。

日本：3つの円が重なっているのは同じであるが、現在と未来の円が同じ大きさであり、過去の円より大きい。

米国は、未来重視であり、未来に向かって進む力が大きく、一方、日本は、現在と未来が同じ重要性であり、米国に比べて、前に向かう時間は重要とは思われない⁽³¹⁾。以上の日米の時間的概念の特徴をまとめると表2のように示される。

表2 日米の時間的概念に関する特徴

	日 本	米 国
時間の概念	螺旋的・可逆的・同期的	直線的・不可逆的・順次的
時間的価値観	長期的観点	短期的観点
時間志向性	現在と未来を同程度重視	未来志向
時間に影響を与える要素	人間関係と信頼関係を重視	行動と効率を重視

出所：筆者作成。

(30) T. Cottle, "The Circle Test: an investigation of perception of temporal relatedness and dominance," *Journal of Projective Technique and Personality Assessments*, No. 31, 1967, pp. 58-71.

(31) フォンス・トロンペナールス, チャールズ・ハムデン・ターナー, 須貝栄訳, 前掲書, 注(28), 219-221 ページ。

おわりに

国際ビジネス交渉プロセスのステージモデルに関する先行研究をもとに、それらのステージモデルは、日本人の交渉者にとって実際のビジネス交渉のプロセスを反映したものになっているのかを時間的概念の観点から考察した。日米の交渉ステージ毎の事象および時間的概念の違いに基づく日本人と米国人の交渉者の異なる認識を比較し、その日米の時間的概念の背景を探った。ステージモデル自体、日米交渉者にとって同じであったとしても、水面下にあるステージ毎の交渉者の認識および時間の流れ、そして絶対的な時間は異なっている。交渉をステージモデルで表す考えは、直線上に並ぶステージが順次、推移する前提であればわかりやすいが、日本人の交渉者から見ると、交渉には弾力的な時間の概念が重要である。日本人の交渉のステージモデルを直線で表わすのは困難であり、交渉領域や交渉可能あるいは妥結可能領域を考えると、面で表示するのが適切であろう。その観点にたつと、日本人の交渉者の認識する交渉のステージモデルは少なくとも、交渉領域内を行ったり来たり、戻ったりするものと解釈される。したがって、日本人の交渉者から見るステージモデルは、時間的概念を考慮すると米国側が考えているステージモデルと異なると考えられる。

日本人と米国人の交渉者における時間の概念の違いは存在するが、両者間の交渉途上で何らかの問題は発生しようと、現実の行為として国際ビジネス交渉は行われている。それは、交渉の途中で、時間的概念の相違に起因する当事者間の衝突や誤解が発生しながらも、当事者間の調整や協力あるいは忍耐等により、交渉は進められているのであろう。日本人と米国人両者が交渉について、ステージ毎に同じ認識、そして同じような時間の概念を持ち、ステージを進めている訳ではない。そこに、両者の埋め切れない異文化の要素を持つビジネス交渉における溝が存在すると考えられる。

では、時間的概念の違いを考慮して日米間のビジネスにおいて、交渉のプロセスをどのように捉えればいいのかであろうか。途中で決裂する以外、ほとんどの場合、交渉は最後の段階まで行われているはずである。日本側は、日本特有の事象に起因して米国側との時間的認識の齟齬は発生しつつも、ステージモデルにあるような交渉の流れに適応せざるを得ないこともあろう。この点について、日本側が適応しているのか、あるいは適応できずに日本流で進めているのか、あるいは米国側との衝突が発生しているかなど、別の課題として考察する必要があるであろう。国際ビジネス交渉は、異なる文化と文化が出会う場でもある。そこはある意味で時間的概念を含む異文化間コミュニケーションの大きな実験場あるいはコンフリクトの場とも解釈できる。日米両者の時間的概念が及ぼす影響に焦点を絞って考察したが、さらに細かく検討されるべきであろう。

参考文献

- 石井敏, 岡部朗一, 久米昭元『異文化コミュニケーション』改訂版, 有斐閣, 2006年。
- 亀田尚己「国際ビジネスコミュニケーションの費用効果分析」, 『国際ビジネスコミュニケーション学会研究年報』第65号, 2006年, 3-13ページ。
- キーリー・ティモシー「A Framework for Cross-Cultural Business Negotiation 異文化交渉に関する枠組み」『経営学論集』, 九州産業大学経営学部, 第15巻, 第2号, 2004年, 1-14ページ。
- 久米昭元, 長谷川典子『ケースで学ぶ異文化コミュニケーション』, 有斐閣, 2007年。
- クリストファー・アンドリュース『横メンの人間関係』, 講談社, 1985年。
- 林吉郎「21世紀に入った日本企業の異文化インターフェースにおける問題と展望: 理論と実践」『愛知淑徳大学大学院 異文化コミュニケーション』, 第5号, 2002年2月, 23-32ページ。
- ブレッド, J. M., 奥村哲史訳『交渉力のプロフェッショナル』, ダイアモンド社, 2003年。
- 本名信行, 秋山高二, 竹下裕子, ベイツ・ホッフア, ブルックス・ヒル『異文化理解とコミュニケーション2』第2版, 三修社, 2005年。
- 御手洗昭治『ハーバード流思考法で鍛えるグローバル・ネゴシエーション』, 総合法令出版, 2003年。
- 宮野準治『英語ビジネス交渉の基礎知識』, ジャパンタイムズ, 2006年。
- レビスキー, R. J., サンダーズ, D. M. and ミントン, J. W., 藤田忠監訳『交渉学教科書』, 文真堂, 2000年。
- Gelfand, M. J. and Brett, J. M., *The Handbook of Negotiation and Culture*, Stanford Business Books, 2004.
- Gelfand M. J., L. H. Nishi, K. M. Holcomb and N. Dyer, "Cultural Influences on Cognitive Representations of Conflict Episodes in the United States and Japan," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 6, 2001, pp. 1067-1070.
- Ghuri, P. N., *Negotiating International Package Deals: Swedish Firms and Developing Countries*, Stockholm, Almqvist & Wiksell, 1983.
- Graham, J. L. and Y. Sano., *Smart Bargaining Doing Business with the Japanese*, Revised Edition, Harper & Row, 1989.
- Graham, J. L., "Cross-cultural marketing negotiations: A laboratory experiment," *Marketing Science*, Vol. 4, No. 2, Spring 1985, pp. 130-146.
- Graham, J. L., "A comparison of Japanese and American business negotiations," *International Journal of Research in Marketing*, 1984, pp. 51-68.
- Graham, J. L., "Brazilian, Japanese, and American Business Negotiations," *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer 1983, pp. 47-61.
- Gulbro, R. and Herbig, P., "Negotiating Successfully in Cross-Cultural Situations," *Industrial Marketing Management*, 25, 1996, pp. 235-241.
- Havius, H., M. Matsuura, J. Yan and D. Y. Kim, "Tailoring the Mutual Gains Approach for Negotiations with Partners in Japan, China, and Korea," *Negotiation Journal*, Oct 2006, pp. 389-435.
- Hendon, D. W., "Negotiation Concession Patterns: A Multi-Country, Multi-Period Study," *Journal of International Business Research*, Vol. 6, No. 2, 2007, pp. 123-139.
- Holmes, M. E., "Phase structures in negotiation," *Annual review of Communication research*, Vol. 20, 1992, pp. 83-105.
- Metcalfe, L. E., A. Bird, M. F. Peterson, M. Shankarmahesh and T. R. Lituchy, "Cultural Influences in Negotiations," *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 7, No. 2, 2007, pp. 147-167.
- Nagai, H., "International Business Negotiation Strategies," *Keio Business Review*, No. 33, 1996, pp. 85-94.
- Punnett, B. J. and Shenkar, O., *Handbook for International Management Research*, Second edition,

2003.

Requejo, W. H. and Graham, J. L., *Global Negotiation The New Rules*, Palgrave Macmillan, 2008.

Simintiras, A. C. and Thomas, A. H., "Cross-cultural sales negotiations," *International Marketing Review*, Vol. 15, No. 1, 1998, pp. 10-28.

Tange, H., *International Business and Negotiation*, Rev Ed., Sagano Co., Ltd. 2001.

Thomas, D. C., *Cross-Cultural Management Essential Concepts*, Ed 2., Sage Publications, 2008.

Tinsley, C. H., "How Negotiations get to Yes: Predicting the Constellation of Strategies Used Across Cultures to Negotiate Conflict," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 4, 2001, pp. 583-593.

Tung, R. L., "How to Negotiate With the Japanese," *California Management Review*, The University of California, Vol. 26, No. 4, Summer 1984, pp. 62-77.

Weiss, S. E., "Negotiating with "Romans" — Part 1," *Sloan Management Review*, Winter 1994, pp. 51-61.

Weiss, S. E., "Negotiating with "Romans" — Part 2," *Sloan Management Review*, Spring 1994, pp. 85-99.

Zimmerman, M., *How to do business with the Japanese*, Random House, 1985.

付属資料

国際ビジネス交渉のステージモデル一覧

ステージ 作成者名	1	2	3	4	5	6	7	8	ステージ 数合計
1-① Gulliver 循環過程	情報交換	学習	—						2
1-② “ 発展過程	交渉領域模索	計画表作成・ 問題明確化	要求・譲歩 明文化	不同意部分 明文化	最終交渉 準備	最終交渉	最終結果 公式確認	交渉結果実 行・段取り	8
2 Graham	ビジネス以外の交流・ 質問	ビジネス上の情報交換		説得		譲歩・合意			4
3 McCall and Warrington	交渉の事前準備	分配型交渉		統合型交渉		意思決定・ 行動	契約作成		5
4 Ghauri	交渉の事前準備	対面交渉				合意・契約作成			3
5 Griffin and Daggatt	交渉の事前準備			駆け引き		儀式	実行と再交渉		4
6 March	交渉の事前準備	開始		駆け引き	難航	合意			5
7 Salacuse	交渉の事前準備	概念化				詳細の取り決め			3
8 Elashmawi and Harris	信頼関係確立	ビジネス上の情報交換		説得		—			3
9 D. W. Hendon, R. A. Hendon and Herbig	当初計画・事実発見/ 交渉前の場所確認/ビ ジネス以外交流質問	ビジネス上の 情報交換	抵抗/戦略 再構築	駆け引きと意思決定/ 説得		譲歩/合意	フォローアップ		11
10 Adair and Brett	関係作り	問題発見		問題解決		合意			4